

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA NATAR
DENGAN *REWARD* SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

(Tesis)

Oleh :
SUSLINA



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS
LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRACT

PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA NATAR DENGAN *REWARD* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

**Oleh
SUSLINA**

Sumber daya manusia merupakan aset utama yang menjadi pelaku dan perencana aktif dari setiap aktivitas dalam organisasi dan unsur terpenting dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Kinerja optimal sumber daya manusia di organisasi dapat dicapai dengan memberikan motivasi dan komitmen yang tepat dengan reward sistem yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi dan komitmen terhadap kinerja setelah memperhitungkan variabel reward. Penelitian ini menggunakan sampel Pegawai KPP Pajak Pratama Natar dengan alat analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian diketahui bahwa reward merupakan variabel moderasi baik untuk variabel motivasi dan komitmen. Hal ini dikarenakan saat variabel reward diinteraksikan dengan variabel motivasi dan komitmen menghasilkan koefisien regresi yang lebih besar. Hal ini diperkuat dengan peningkatan nilai *R square* pengaruh masing-masing variabel motivasi dan komitmen langsung terhadap kinerja dan setelah dimoderasi oleh variabel reward.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah motivasi yang sudah baik dari Pegawai Kantor KPP Pratama Natar apabila dikombinasikan dengan pemberian reward baik financial maupun non financial dengan tepat maka akan mampu meningkatkan kinerja. Motivasi pegawai Kantor KPP Pratama Natar yang sudah baik harus terus dipertahankan dengan cara rotasi pegawai secara teratur dan terbuka berdasarkan kinerja. Komitmen yang sudah baik selama ini dapat dipertahankan dengan pemberian pelatihan secara teratur sehingga kemampuan pegawai KPP Pratama Natar dapat terus mengalami peningkatan. Kantor KPP Pratama Natar perlu memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri secara merata sebagai reward untuk peningkatan kemampuan pegawai.

Kata Kunci: motivasi, komitmen, *reward* dan kinerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF MOTIVATION AND COMMITMENT TO THE PERFORMANCE OF KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA NATAR'S EMPLOYEES WITH REWARD AS THE MODERATION VARIABLE

**By
SUSLINA**

Human resources are the main assets that become the active actors and planners of every activity in the organization and also the most important element in determining the success or failure of an organization. The optimal performance of human resources in the organization can be achieved by providing the right motivation and commitment with a good system reward. This study aims to determine the effect of motivation and commitment variables to the performance after calculating the reward variables. This study uses a sample of KPP Pajak Pratama Natar's Employees with multiple linear regression analysis tools.

The results of the study showed that reward is a moderating variable for both motivation and commitment variables. This is because when reward variables are interacted with motivational and commitment variables, it produce a greater regression coefficient. This is supported by the increase in the R square value of the effect of each motivation variable and direct commitment to the performance and after being moderated by reward variables.

The implication of the results of this study is that the good motivation from KPP Pajak Pratama Natar's Employees when combined with the proper provision of reward both financially and non-financially will be able to improve the performance. Motivation of the staff of the KPP Pajak Pratama Natar that has been good must continue to be maintained by rotating employees regularly and openly based on performance. Commitments that have been good so far can be maintained by providing training on a regular basis so that the ability of KPP Pratama Natar employees can continue to experience improvement. KPP Pratama Natar should give the opportunity to all employees to develop themselves for improving employee capacity.

Keywords: motivation, commitment, reward and performance

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA NATAR
DENGAN *REWARD* SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Oleh :

SUSLINA

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Tesis : **PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA NATAR DENGAN *REWARD* SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Nama Mahasiswa : *Susfina*

Nomor Pokok Mahasiswa : 142101060

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung



Pembimbing I,

Dr. Hi. Irham Lihan, S.E., M.Si.
NIP. 19590906 198603 1 003

Pembimbing II,

Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

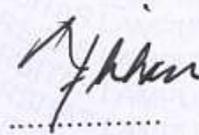
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

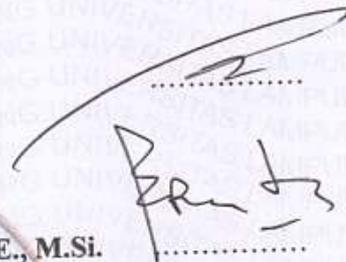
MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji :

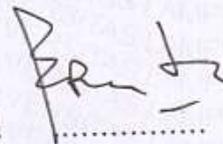
1.1 Ketua Penguji
(Pembimbing I) : **Dr. Hi. Irham Lihan, S.E., M.Si.**



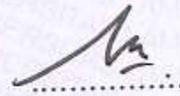
1.2 Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



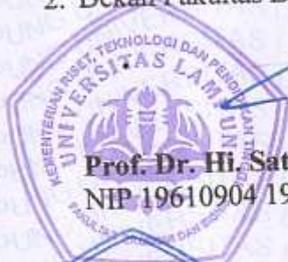
1.3 Penguji II : **Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**



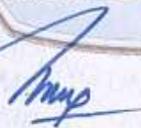
1.4 Sekretaris Penguji
(Pembimbing II) : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

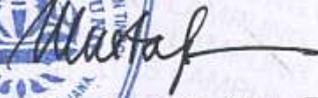


Prof. Dr. Hi Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011



Direktor Program Pascasarjana

Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP. 19570101 198403 1 020



Tanggal Lulus Ujian Tesis : **27 Mei 2019**

LEMBAR PERNYATAAN PLAGIARISM

Dengan ini Saya menyatakan bahwa:

1. Tesis dengan judul “PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA NATAR DENGAN *REWARD* SEBAGAI VARIABEL MODERASI” adalah karya Saya sendiri dan Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya Penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, Saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 21 Mei 2019

Pembuat Pernyataan



Suslina

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 27 Juli 1987. Sebagai anak pertama dari tiga bersaudara dari Bapak Drs. H. Hambali dan Ibu Hj. Tursina.

Pada tahun 1994, penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) di TK Al Azhar. Pada tahun 1999 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Al Azhar III, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 19 Bandar Lampung pada tahun 2002, dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2005 di SMA Negeri 5 Bandar Lampung.

Penulis lulus dari Fakultas Kedokteran Universitas Lampung pada tahun 2012. Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

MOTTO

“Maka, nikmat Tuhan manakah yang kamu dustakan?” (QS. ArRahman:55)

*“Jangan beri tahu aku seberapa berpendikannya kamu, tapi beri tahu aku seberapa banyak kau telah melakukan perjalanan”
(Rasulullah Muhammad SAW)*

*“Segala sesuatu yang telah terjadi adalah yang terbaik”
(Mandala)*

SANWACANA

Puji syukur Penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul **“PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA NATAR DENGAN REWARD SEBAGAI VARIABEL MODERASI”** adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung sekaligus Pembimbing Utama atas kesediaannya memberikan bimbingan, berbagai macam ilmu pengetahuan, nasihat yang membangun dan juga mempermudah dalam proses penyelesaian tesis ini;
2. Ibu Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung

sekaligus selaku Dosen Penguji II atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;

3. Bapak Dr. Hi. Irham Lihan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;
4. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini
5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Penguji I dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
7. Mbak Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
8. Seluruh staff di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Seluruh Pimpinan dan Staff di KPP Natar, terima kasih atas segala kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;
10. Ayah dan Ibu serta kedua adikku, atas cinta yang begitu besar, perhatian dan support yang luar biasa. Alhamdulillah
11. Rekan seperjuangan Magister Manajemen

12. Semua pihak yang terlibat dan berperan penting dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Bandar Lampung, 21 Mei 2019

Suslina.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi.....	9
2.1.2 Motivasi.....	11
2.1.3 Reward System.....	15
2.1.4 Komitmen.....	18
2.1.5 Kinerja	21
2.2 Penelitian Terdahulu.....	24
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	26
III. METODOLOGI PENELITIAN.....	30
3.1 Desain Penelitian.....	30
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	30
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	31
3.4 Teknik Analisis Data.....	33
3.4.1 Uji Validitas.....	33
3.4.2 Uji Realibilitas.....	33
3.4.3 Analisis Deskriptif.....	34
3.4.4 Uji Asumsi Klasik	34
3.4.5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	38
3.4.6 Uji Hipotesis.....	40
IV. HASIL PERHITUNGAN DAN PEMBAHASAN.....	41
4.1 Hasil Uji Validitas...	41
4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	42
4.3 Demografi Pegawai	43
4.4 Hasil Jawaban Kualitatif Pegawai.....	44
4.4.1 Jawaban Kualitatif Motivasi.....	44

4.4.2 Jawaban Kualitatif Komitmen.....	47
4.4.3 Jawaban Kualitatif Reward.....	49
4.4.4 Jawaban Kualitatif Kinerja.....	50
4.5 Hasil Perhitungan Regresi.....	52
4.5.1 UJI F	52
4.5.2. UJI T	53
4.6 Uji Hipotesis.....	54
4.6.1 Uji Hipotesis 1.....	54
4.6.2 Uji Hipotesis 2.....	55
4.6.3 Uji Hipotesis 3.....	57
4.6.4 Uji Hipotesis 4.....	58
4.6.5 Uji Hipotesis 5.....	60
4.7 Pembahasan.....	61
4.7.1 Pengaruh Simultan Variabel Bebas Terhadap Kinerja.....	61
4.7.2 Pengaruh Parsial Variabel Bebas Terhadap Kinerja.....	62
4.7.2.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	62
4.7.2.2 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja.....	63
4.7.2.3 Pengaruh Reward Sebagai Moderasi.....	64
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	68
5.1 Simpulan.....	68
5.2 Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Persentase Realisasi Pencapaian Penerimaan Pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar	2
2. Penelitian Terdahulu	24
3. Variabel dan Indikator Penelitian	31
4. Hasil Uji Validitas	41
5. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	42
6. Jawaban Kualitatif Motivasi	45
7. Jawaban Kualitatif Komitmen	48
8. Jawaban Kualitatif Reward	49
9. Jawaban Kualitatif Kinerja	51
10. Hasil Uji f	52
11. Pengaruh Secara Simultan	53
12. Hasil Uji t	54
13. Hasil Perhitungan Persamaan I.....	55
14. Hasil Perhitungan Persamaan II	57
15. Hasil Perhitungan Persamaan III	59
16. Nilai R <i>square</i> Sebelum dan Sesudah Moderasi Variabel <i>Reward</i>	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model Penelitian Modifikasi dari Castro et al	29
2. Komposisi Pegawai KPP Pratama Natar Menurut Gender	43
3. Komposisi Pegawai KPP Pratama Natar Menurut Pendidikan	44

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	72
2. Rekap Data Kuesioer	74
3. Hasil Tabulasi Jawaban Responden	77
4. Uji Validitas	82
5. Uji Reliabilitas	88
6. Hasil Regresi Persamaan 1	91
7. Hasil Regresi Persamaan 2	92
8. Hasil Regresi Persamaan 3	93

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset utama yang menjadi pelaku dan perencana aktif dari setiap aktivitas dalam organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia yang merupakan salah satu unsur terpenting dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi harus memiliki kualitas terbaik agar dapat mengantarkan organisasi pada tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia serta menciptakan kondisi yang dapat mendorong semangat dan kegairahan kerja yang dimiliki individu di dalamnya untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang optimal. Dengan pengelolaan sumber daya manusia dan adanya semangat dan kegairahan kerja yang tinggi maka tujuan organisasi bisa lebih mudah dicapai.

Direktorat Jenderal Pajak di bawah Departemen Keuangan Republik Indonesia dalam struktur keuangan Negara memiliki tugas dan fungsi penerimaan pajak. Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan terbesar bagi keuangan negara yang sangat berperan dalam pembiayaan negara dan pembangunan nasional. Pendapatan Negara Indonesia masih sangat tergantung pada pajak sampai saat ini karena penyokong pendapatan negara terbesar masih

didominasi dari pajak. Dengan kata lain, pajak merupakan tulang punggung penerimaan negara dalam membiayai pembangunan.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar merupakan suatu unit organisasi yang berada di bawah Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan yang bertugas menghimpun penerimaan pajak. Salah satu faktor yang mempengaruhi penerimaan adalah kinerja karyawan dari kantor pajak tersebut. Semakin baik kinerja karyawan maka akan semakin besar pula pengaruhnya terhadap peningkatan potensi dan penerimaan pajak. Seiring dengan terus meningkatnya target penerimaan pajak setiap tahunnya maka kinerja pegawai merupakan suatu hal yang terus diupayakan peningkatannya. Tabel 1 berikut ini menyajikan data penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar:

Tabel 1. Persentase Realisasi Pencapaian Penerimaan Pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar

Tahun	Persentase Realisasi Pencapaian Penerimaan Pajak
2013	84 %
2014	95,35 %
2015	81,03 %
2016	81,04 %
2017	86,15 %

Sumber: KPP Pratama Natar, 2018

Berbagai upaya dan perubahan dilakukan pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang dalam pemungutan pajak guna mendukung penerimaan negara dari sektor perpajakan. Salah satu upaya yang dilakukan

adalah dengan memberikan *reward* atau penghargaan terhadap pegawainya. *Reward* atau penghargaan merupakan usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Nawawi, 2005). *Reward* atau sistem penghargaan berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecendrungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi, 2001).

Setiap pegawai KPP Pratama Natar dalam bekerja mendapatkan penghasilan yang terdiri dari: gaji pokok, uang makan dan tunjangan kinerja. *Reward* lain yang didapatkan pegawai pajak adalah kesempatan yang luas untuk mendapatkan beasiswa melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi baik di dalam maupun luar negeri. Terhitung tahun 2015, dengan meningkatnya target penerimaan pajak maka tunjangan kinerja Pegawai KPP Pratama Natar yang diukur berdasarkan capaian target pajak tahun berjalan mengalami kenaikan dibandingkan yang diterima pegawai pajak sebelumnya sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015. Tunjangan kinerja pegawai pajak diberikan dengan mempertimbangkan kelompok tingkatan persentase realisasi penerimaan pajak pada tahun sebelumnya. Untuk realisasi penerimaan pajak 80% hingga kurang 90% dari target penerimaan, maka tunjangan kinerja 80%. Maka tunjangan kinerja Pegawai KPP Pajak Pratama tahun 2016 dan 2017 dibayarkan 80%.

Pemerintah telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 mengenai Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang

Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Selain itu, telah ditetapkan pula Peraturan Menteri Keuangan tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sebagai dasar baru pemberian tunjangan kinerja.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017 disebutkan bahwa kinerja adalah hasil penghitungan capaian kinerja organisasi dan capaian kinerja pegawai yang digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pemberian Tunjangan Kinerja. Tunjangan Kinerja juga akan mempertimbangkan karakteristik organisasi. Capaian kerja organisasi akan memiliki bobot 60%, sementara capaian kinerja pegawai memiliki bobot 40%. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017, maka pada tahun 2018 tunjangan kinerja Pegawai KPP Pratama Natar akan mengikuti formula perhitungan dengan memperhatikan capaian kerja organisasi memiliki bobot 60%, sementara capaian kinerja pegawai memiliki bobot 40%. Segi capaian kinerja pegawai, terdapat tiga komponen yang diperhatikan, yaitu Nilai Kinerja Pegawai (NKP), prestasi kerja, dan kontribusi pegawai. Hasil dari capaian kinerja pegawai akan dipakai sebagai acuan untuk pemeringkatan. Tunjangan kinerja pegawai pajak untuk 2018, akan diberikan lebih adil dan bisa dipertanggungjawabkan dari sisi kinerja para pegawai pajak. Pemberian tetap didasari dari capaian penerimaan, tetapi yang menjadi pembeda adalah bagi Kantor Pelayanan Pajak yang berhasil merealisasikan target 100% akan mendapat tunjangan kinerja lebih tinggi.

Kegiatan peningkatan kinerja produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan (Nawawi, 2003). Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. McNeese–Smith et al (1993) menyatakan bahwa motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Salah satu usaha yang dilakukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar untuk memotivasi pegawai adalah pemilihan pegawai terbaik bagi pegawai yang bisa memenuhi Indikator Kerja Utama (IKU). Pegawai terbaik tentu memperoleh keuntungan dan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan juga sangat berperan penting terhadap kinerja seseorang ketika bekerja. Steers berpendapat bahwa komitmen karyawan merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Dengan demikian individu dalam organisasi akan merasa ikut memiliki organisasinya. Secara umum, komitmen pegawai pajak dalam bekerja bisa dikatakan cukup baik mengingat indeks kepuasan terhadap layanan pajak yang ada di skala 4 dengan persentase kepuasan di atas 80%. Komitmen pegawai yang tinggi akan akan mempermudah dicapainya keberhasilan pada kinerja karyawan. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar rutin

melakukan kegiatan internal corporate value serta penandatanganan komitmen sebagai upaya menyebarluaskan komitmen pegawai pajak dan sebagai usaha meningkatkan motivasi untuk mencapai target penerimaan pajak dengan integritas terhadap seluruh aturan yang ditetapkan Direktorat Jendral Pajak.

Mengingat begitu pentingnya kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi, telah banyak penelitian yang menganalisis berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Castro et al (2016) mengidentifikasi terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah: motivasi, komitmen dan *reward* sistem. Buech et al (2010), Mahardhika et al (2013) dan Chrisnanda (2017) menyatakan bahwa motivasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Ghorbanpour et al (2014), Ireffin et al (2014) serta Nurandini dan Lataruva (2014) mendapatkan hasil komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian lain Nnaji-Ihedinmah (2015) serta Ranjan dan Mishra (2017) mendapatkan hasil bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Melihat faktor-faktor yang begitu penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi seperti motivasi, *reward* dan komitmen dan mengingat begitu besar tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai pajak serta kebutuhan akan perbaikan kualitas kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar maka Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Natar dengan *Reward* Sebagai Variabel Moderasi".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan data yang ada di kantor pajak, terdapat kesenjangan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai KPP Pratama Natar dengan capaian kinerja pegawai. Dengan motivasi dan *rewards* yang diberikan KPP Pratama Natar kepada pegawai yang cukup mumpuni dan komitmen pegawai yang juga baik namun hasil kinerja yang diperoleh masih bersifat fluktuatif.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar
2. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar
3. Apakah reward berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar
4. Apakah *reward* memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar
5. Apakah *reward* memoderasi pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja
2. Pengaruh komitmen terhadap kinerja
3. Pengaruh reward terhadap kinerja

4. Pengaruh *reward* sebagai variabel moderasi motivasi mempengaruhi kinerja
5. Pengaruh *reward* sebagai variabel moderasi komitmen mempengaruhi kinerja

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Kantor Pajak:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Natar dalam mengambil kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

2. Bagi Akademisi:

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan *reward* sebagai variabel moderasi.

3. Bagi Peneliti:

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan serta wawasan mengenai pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan *reward* sebagai variabel moderasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

Untuk membahas permasalahan dalam penelitian diperlukan beberapa landasan teori yang berkaitan dengan pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan *rewards* sebagai variabel moderasi.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Manajemen sumber daya manusia yang efektif berhubungan dengan bentuk dan karakter fungsi sumber daya manusia sebuah organisasi, baik di tingkat lini maupun staf. Kebutuhan organisasi memiliki tiga persyaratan penting yaitu:

- (a) Adanya komitmen manajemen puncak terhadap manajemen sumber daya manusia yang efektif. Komitmen ini juga mengharuskan penempatan manajemen sumber daya manusia di posisi tinggi di antara prioritas-prioritas manajemen.
- (b) Departemen sumber daya manusia yang tangguh. Departemen ini harus dibentuk pada jenjang hierarki yang tinggi di dalam organisasi sehingga memberikan suara dalam setiap keputusan manajemen puncak yang relevan, termasuk dalam kompensasi dan promosi personalia manajerial, lokasi pabrik baru, dan sebagainya (Armstrong; 2009). Departemen ini juga harus memiliki peran pengawasan (*control*) dan pemeriksaan (*audit*) yang memadai di dalam organisasi.

- (c) Integrasi yang seimbang antara tanggung jawab lini dan staf. Pada dasarnya, departemen sumber daya manusia harus tetap sebagai fungsi staf di mana bertindak dengan memberikan saran, sementara manajer lini mengambil keputusan untuk mempengaruhi karyawan yang mereka awasi. Agar lebih efektif, manajer sumber daya manusia harus memiliki pengaruh yang kuat (Gibson et al; 2012).

Kebijakan sumber daya manusia (*human resource policies*) merupakan pedoman bagi manajemen dan membantu manajemen mencapai tujuan sumber daya manusia organisasi. Kebijakan sumber daya manusia merupakan rencana yang berdiri sendiri yang melengkapi garis pedoman umum dan mengarahkan pemikiran manajer pada persoalan sumber daya manusia. Isu pokok persoalan sumber daya manusia yang dibahas dalam kebijakan sumber daya manusia antara lain meliputi: (1) masalah disiplin, seperti ketidakhadiran, keterlambatan, pembangkangan perintah; (2) promosi, transfer, dan pemberhentian; (3) kompensasi, kenaikan gaji, dan tunjangan; (4) hari besar, liburan, ijin sakit; dan (5) pemutusan kerja (Robbins dan Judge; 2010).

Kebijakan sumber daya manusia mempunyai tiga manfaat utama:

1. Meyakinkan para karyawan bahwa mereka akan diperlakukan secara adil dan obyektif.
2. Membantu para manajer dalam mengambil keputusan secara cepat dan konsisten.
3. Menumbuhkan rasa percaya diri para manajer untuk memecahkan masalah sumber daya manusia dan mempertahankan keputusan mereka.

Penciptaan iklim hubungan karyawan dalam hal keyakinan, kepercayaan, dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim organisasi semacam itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif (Gibson et al ; 2012).

2.1.2 Motivasi

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Robbins dan Judge, 2010).

Motivasi diawali dari motif, motivasi dan motivasi kerja. Beberapa definisi tentang motivasi sebagai berikut:

1. Gibson et al (2012) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (Armstrong, 2009) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi dan berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.
2. Fillmore H. Stanford (Armstrong; 2009) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri perusahaan yang perlu dipenuhi perusahaan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang

menggerakkan perusahaan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Robbins dan Judge (2010) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

3. Miao et al, 2007 mendefinisikan kedalam 2 hal, yaitu motivasi intrinsik didefinisikan sebagai "kesenangan atau nilai dari suatu kegiatan itu sendiri", sementara motivasi ekstrinsik "menekankan nilai dari suatu tempat individu pada hasil dari suatu tindakan dan penilaian individu itu sendiri dari kemungkinan pencapaian hasil. (Miao et al, 2007)

Armstrong (2009) mengemukakan model Maslow merupakan salah satu teori tentang motivasi dan disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Hirarki ini meliputi:

1. Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja,

karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.

2. Kebutuhan aktualisasi diri, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasikan potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

Teori lain tentang motivasi adalah Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*).

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f (R \ \& \ C)$$

M = Motivasi

R = *Reward* (penghargaan) - primer/sekunder

C = *Consequens* (Akibat) - positif/negative

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada *reward* yang diterimanya dan *punishment* yang akan dialaminya nanti (Armstrong; 2009). Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; (b)

negative reinforcement (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; (c) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu (Armstrong; 2009).

Teori lain tentang motivasi adalah teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya". (Robbins dan Judge, 2010)

Gibson et al (2012) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut tinggi serta positif.

$$\text{Motivasi} = \text{Ekspektansi} \times \text{Instrumen} \times \text{Valensi} \quad (M = E \times I \times V)$$

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

Penelitian ini menggunakan definisi motivasi yang dikemukakan oleh Miao et al, (2007) dengan membagi motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

2.1.3 Reward System

Reward merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. *Reward* memiliki makna yang luas dan tidak hanya terfokus pada finansial saja. Beberapa definisi tentang reward sebagai berikut:

1. Amar dan Hlupic (2016) menekankan bahwa *reward* tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lain lain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain.
2. Buech et al (2010) menyatakan bahwa *reward* terdiri dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada

organisasi. William (2004) mendefinisikan *reward* sebagai semua jenis penghargaan langsung dan tidak langsung serta intrinsik dan ekstrinsik yang mencakup gaji, tunjangan serta penghargaan yang bersifat intrinsik seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja itu sendiri.

3. Castro et al (2016) seluruh penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan terhadap kontribusi yang diberikannya kepada perusahaan baik financial maupun non financial.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa reward adalah elemen yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Bentuk-bentuk reward dapat berupa financial dan non-finansial. Castro et al (2016) dalam penelitiannya menetapkan indikator reward menjadi reward finansial dan non finansial. Reward Finansial merupakan kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran kepada seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus atau komisi. Reward Non Finansial merupakan kepuasan yang diterima seseorang yang berpengaruh secara psikologis terhadap pekerja yang bersangkutan misal pekerjaan dan lingkungan kerja yang berdampak secara psikologis memberikan kepuasan kepada pegawai.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009), Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013), gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Menurut

Malayu S.P. Hasibuan (2009), insentif kerja adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Sedangkan menurut Mankunegara (2013), insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang di luar gaji pokok yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan.

Hampir serupa dengan pendapat Lazzaratti et al (2017) mendefinisikan *reward* sebagai semua uang tunai, non tunai dan pembayaran psikologis yang diberikan organisasi kepada tenaga kerjanya sebagai imbalan atas kontribusi yang telah mereka berikan. *Reward* merupakan semua alat atau sarana yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan, di mana hal ini juga menunjukkan bahwa *reward* atau penghargaan termasuk dalam semua hal yang diharapkan karyawan dari nilai-nilai yang dihasilkan dari hubungan kerja.

Reward dapat pula didefinisikan sebagai timbal balik yang diberikan organisasi kepada karyawan ketika mereka telah melakukan tindakan atau tugas yang diberikan organisasi (Lazzaratti et al, 2017). Pemberian *reward* akan lebih efektif ketika diterapkan di sebuah organisasi ketika terdapat kesamaan nilai dan perilaku antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Sistem *reward* yang

efektif membutuhkan beberapa hal dasar yang harus diperhatikan, antara lain sikap, sistem yang berkelanjutan dan masukan dari orang-orang yang terlibat dalam sistem serta evaluasi yang terus menerus terhadap keefektifan system (Lazzaratti et al, 2017).

Perbedaan antara gaji dan reward berdasarkan pendapat para ahli, gaji adalah pendapatan yang diterima secara regular setelah pekerja menyelesaikan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Pendapatan ini diukur dengan nilai mata uang. Sedangkan reward merupakan penghargaan yang diterima oleh pegawai setelah penilaian kinerja pegawai, bentuk reward dapat berupa financial dan non-finansial (Castro et al, 2016).

Penelitian ini menggunakan definisi reward dari Castro et al (2016) dengan indikator sebagai berikut:

1. Finansial
2. Non finansial

2.1.4 Komitmen

Pandangan para ahli tentang definisi komitmen organisasi sangat bervariasi, ada yang mendefinisikannya sebagai komitmen saja dan ada yang mendefinisikannya sebagai komitmen organisasi. Castro et al (2016) berpendapat bahwa secara umum komitmen lebih bersifat individual dan komitmen organisasi lebih mengarah pada komitmen setiap individu terhadap organisasi.

Beberapa definisi tentang komitmen sebagai berikut:

1. Castro et al (2016) mendefinisikan komitmen sebagai hasrat kuat karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dan partisipasi aktifnya terhadap organisasi tempat karyawan itu bekerja. Castro et al juga mengidentifikasi empat dimensi komitmen organisasi yaitu perasaan afektif (keterikatan emosional), normative (moral), instrumental, dan loyalitas yang dinyatakan oleh karyawan terhadap organisasi.
2. Gibson et al (2012) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Loyalitas merupakan bagian dari komitmen organisasi, pekerja yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi biasanya akan mempunyai catatan kehadiran yang baik, menunjukkan keinginan dan kesetiaan pada kebijakan perusahaan dan memiliki tingkat turnover yang rendah'.
3. Moon dan Choi (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keyakinan yang menghubungkan nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu pola pikir yang membentuk perilaku dan mengikat individu untuk melakukan suatu tindakan yang relevan dan sesuai dengan target tertentu. Komitmen organisasi mengacu pada keyakinan individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga terjadi hubungan serta identifikasi yang kuat antara nilai-nilai, perilaku dan tujuan individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2010) komitmen organisasi memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi

Penelitian ini menggunakan definisi komitmen dari Castro et al (2016) dengan indikator yang digunakan sebagai berikut:

1. Afektif

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan.

2. Instrumental

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan atas promosi atau benefit. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk oleh rasio-rasio manfaat biaya. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan apa yang mereka dapatkan dan menyadari bahwa mereka tak mungkin atau sangat sulit mencari gantinya.

3. Normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan (berkaitan dengan moral).

4. Loyal

Loyalitas merupakan bagian dari komitmen organisasi, loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam bekerja.

2.1.5 Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Armstrong, 2000).

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pegawai selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting.

Definisi-definisi kinerja sebagai berikut:

1. Castro et al (2016) mengemukakan bahwa performance atau kinerja adalah “*output drive from processes, human or otherwise*”. (Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses).
2. Gibson et al (2012) pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
3. Robbins dan Judge (2010), mengutarakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari “*performance*”, yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan yang berdaya guna. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a spesific job function or activity during a specific time period*. Artinya kinerja didefinisikan sebagai

catatan mengenai outcomes yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Dari pengertian singkat ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja meliputi dua hal pokok yaitu:

- a. Kemampuan menunjukkan mekanisme kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan
- b. Produk yang dihasilkan.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa indikator kinerja harus diarahkan pada hal-hal yang prioritas dan harus sejalan dengan indikator lainnya baik di dalam instansi pemerintah maupun dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional. Indikator kinerja harus menghasilkan suatu yang valid, reliable, verifiabel yang mengarah pada temuan-temuan yang waktunya tepat, relevant, credible, dan objective yang diperoleh secara menyeluruh, transparan dan replicable.

Indikator kinerja harus mampu melaporkan temuan-temuan dan kesimpulan yang dihasilkan dengan cara yang dapat dipertanggung jawabkan. Castro (2016) membagi indikator kinerja menjadi:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas yaitu mutu yang harus diselesaikan atau dicapai.
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan
4. Bebas Keluhan

Definisi variabel kinerja pada penelitian ini menggunakan Castro et al (2016) dengan indikator juga berdasarkan Castro et al (2016), dengan rincian sebagai berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan waktu
4. Bebas Keluhan

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
1	Castro, Marcela Lage Monteiro de, Mário Teixeira Reis Neto, Cláudia Aparecida Avelar Ferreira, Jorge Filipe da Silva Gomes, (2016)	Values, motivation, commitment, performance and <i>rewards</i> : analysis model	Struktural Equation Model (SEM)	Seluruh variable penelitian mempengaruhi kinerja pegawai di Mexico, America Serikat dan Brazil berdasarkan kebangsaan. Variabel motivasi merupakan variable dengan pengaruh terbesar
2	Buech, Veronika I.D. Alexandra Michel, Karlheinz Sonntag, (2010)	Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?	Struktural Equation Model (SEM)	Hasil penelitian ini diketahui bahwa pekerja pada Universitas Heidelberg German memiliki motivasi yang kuat sehingga

No	Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
3	Moon, Hyoung Koo and Choi, Byoung Kwon (2014)	How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective	Struktural Equation Model (SEM)	mempengaruhi kinerja. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2006 sampai tahun 2009 Hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan para pekerja sebanyak 32.888 dari 40 konglomerat di Korea Selatan mampu membuat konsumen puas disebabkan factor financial yang baik yang diberikan perusahaan. Salah satu factor tersebut adalah reward
4	Amar, A D and Hlupic, Vlatka (2016)	Leadership knowledge organizations	for Penelitian kualitatif (Study Pustaka)	Penelitian ini menghasilkan beberapa variable yang memiliki pengaruh terhadap kinerja diantaranya variabel motivasi dan komitmen organisasi

No	Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
5	Irefin et al (2014)	Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State	Pearson Correlation Coefficient	Komitmen pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi komitmen pegawai maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan
6	Mahardhika et al (2013)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)	Analisis Regresi Berganda	Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Chrisnanda (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan di PT. Mas Sumbiri	Analisis Regresi Berganda	Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Robbins dan Judge, 2010).

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (Armstrong, 2009) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Miao (2007) membagi motivasi terbagi menjadi 2 yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai kesenangan atau nilai dari suatu kegiatan itu sendiri, sementara motivasi ekstrinsik menekankan nilai dari suatu tempat individu pada hasil dari suatu tindakan dan penilaian individu itu sendiri dari kemungkinan pencapaian hasil. Hasil penelitian Buech et al (2014) diketahui bahwa motivasi yang kuat membawa dampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Castro *et al*, diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Selain memperhitungkan factor motivasi, Buech *et al* (2014) juga menghitung besarnya pengaruh komitmen terhadap kinerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian diketahui bahwa komitmen memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja sebesar 33,2%. Penelitian yang dilakukan oleh Castro et al (2016) juga melihat pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja. Hasil penelitian diketahui makin besar komitmen yang dimiliki pekerja makin meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja

Nnaji-Ihedinmah (2015) serta Ranjan dan Mishra (2017) mendapatkan hasil bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian

diketahui makin besar reward yang didapatkan pekerja makin meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Reward berpengaruh positif terhadap kinerja

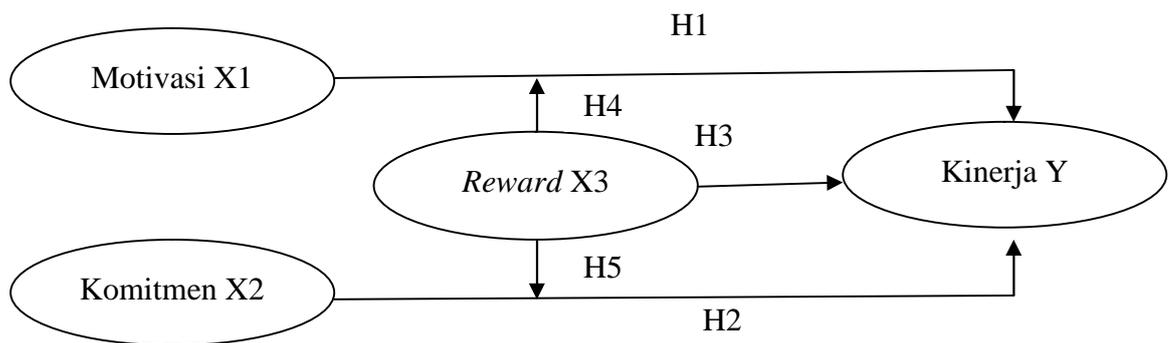
William (2004), Moon dan Choi (2014) dan diperkuat oleh penelitian Castro et al (2016) menghitung pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja setelah memperhitungkan faktor reward. Castro et al (2016) dalam penelitiannya menghasilkan pengaruh motivasi terhadap kinerja setelah memperhitungkan variabel *reward* sebesar 24,7%. Dengan demikian hipotesis ketiga yang dirumuskan pada penelitian ini adalah:

H4 : Reward memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja

Reward merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi dan mendorong komitmen karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. *Reward* memiliki makna yang luas dan tidak hanya terfokus pada finansial saja. Amar dan Hlupic (2016) menekankan bahwa *reward* tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lain lain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain. Pemberian reward yang tepat akan meningkatkan komitmen karyawan sehingga dampak akhirnya adalah peningkatkan kinerja (Gibson *et al*: 2012). Maka rumusan hipotesis keempat adalah:

H5 : Reward memoderasi pengaruh komitmen terhadap kinerja

Berdasarkan uraian pengembangan hipotesis, maka penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan Castro et al (2016) dan indikator penelitian juga mengacu pada kuesioner yang disusun oleh Castro et al (2016) dan disesuaikan dengan obyek penelitian yaitu Pegawai KPP Pratama Natar. Penjelasan di atas, dapat dirangkum melalui kerangka pemikiran yang akan diteliti sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian Modifikasi dari Castro et al (2016)

III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Rancangan desain penelitian umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Ghozali, 2011:36). Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru. Sedangkan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Terakhir, penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Berdasarkan pengelompokan tersebut, maka penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis. Sedangkan metode yang digunakan adalah metode *survey* dengan menggunakan kuisisioner.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja pada KPP Pratama Natar Lampung Selatan dengan jumlah 90 orang. Menurut

Ghozali (2011) jika subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subyeknya lebih besar dari 100 dapat diambil sebesar 10 – 15 % atau 20 – 25 %. Dengan dasar tersebut di atas maka penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi dengan meneliti seluruh anggota populasi yaitu sebanyak 90 orang pegawai.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel yang terdiri dari variabel independen dan variabel dependen. Variabel Independen yaitu Motivasi (X1), Komitmen (X2), Variabel dependen yaitu Kinerja (Y) dan Variabel Moderasi yaitu *Rewards* (X3)

Variabel Moderasi adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Tabel 2 berikut ini menjelaskan indikator-indikator penelitian:

Tabel 2. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Motivasi dibagi menjadi dua elemen yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai "kesenangan atau nilai dari suatu kegiatan itu sendiri",	1. Motivasi Intrinsik: 2. Motivasi Ekstrinsik: (Miao et al, 2007)	Likert

Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
<p>sementara motivasi ekstrinsik “menekankan nilai dari suatu tempat individu pada hasil dari suatu tindakan dan penilaian individu itu sendiri dari kemungkinan pencapaian hasil.</p>		
<p><i>Reward</i> adalah seluruh penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan terhadap kontribusi yang diberikannya kepada perusahaan baik finansial maupun non finansial.</p>	<p>1. Finansial 2. Non Finansial</p> <p>Castro et al (2016)</p>	Likert
<p>Castro et al (2016)</p>		
<p>Komitmen adalah hasrat kuat karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dan partisipasi aktifnya terhadap organisasi tempat karyawan itu bekerja.</p>	<p>1. Perasaan afektif 2. Instrumental 3. Normatif 4. Loyal</p> <p>Castro et al (2016)</p>	Likert
<p><i>Terdiri atas empat</i> dimensi komitmen organisasi.</p> <p>Castro et al (2016)</p>		

Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Gibson et al, 2012)	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu 4. Bebas Keluhan Castro et al (2016)	Likert

3.4 Teknik Analisis Data

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan seberapa valid suatu instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat dan benar. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan faktor analisis. Valid atau tidaknya sebuah instrumen dilihat dari *faktor loading* masing-masing variabel. Nilai faktorloading akan dibandingkan dengan angka tetapan minimal yaitu sebesar 0,6 (Hair et al 2003 dalam Ghozali 2011). Apabila faktor loading lebih besar dari 0.6 maka instrumen tersebut dianggap valid.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat dipercaya dan handal. Pengujian reliabilitas ditunjukkan oleh koefisien *Alpha Croanbach*. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan ketepatan pengukuran, bila pengukuran dilakukan pada objek yang sama berulang kali dengan instrumen yang sama. Pengujian validitas dan

reliabilitas ini dengan menggunakan bantuan SPSS. Kriteria indikator dikatakan reliable apabila nilai *Alpha Croanbach* lebih besar dari nilai *Alpha Croanbach if item deleted* (Hair et al 2003 dalam Ghozali 2011)

3.4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan secara faktual dan akurat mengenai hasil penelitian. Menurut Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Selain itu, Sugiyono (2013) berpendapat yang termasuk dalam statistik deskriptif antara lain penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil, persentil, penyebaran data melalui perhitungan rata-rata, standar deviasi, dan perhitungan persentase.

Analisis deskriptif akan memberikan gambaran tentang suatu data menggunakan mean atau nilai rata-rata dari masing-masing variabel dan seluruh sampel yang diteliti untuk mengambil kesimpulan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui mengenai kondisi motivasi, komitmen, reward dan kinerja pegawai KPP Natar.

3.4.4 Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik adalah syarat-syarat yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum menggunakan analisis regresi agar model tersebut menjadi valid

sebagai alat penduga. Pengujian asumsi klasik yang digunakan terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Uji asumsi klasik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Beberapa metode uji normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik *Normal P-P Plot of regression standardized residual* (metode grafik) atau dengan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* (Imam Ghazali, 2011).

Dasar pengambilan keputusan menurut Singgih Santoso (2012) bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymptotic Significance*), yaitu:

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dan model regresi adalah normal.
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dan model regresi adalah tidak berdistribusi secara normal.

Pengujian secara visual dapat juga dilakukan dengan metode gambar normal *Probability Plots* dalam program SPSS, dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa

model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Imam Ghozali, 2011).

Salah satu model untuk menguji ada tidaknya multikolinieritas pada penelitian ini yaitu dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana, setiap variabel independen menjadi variabel dependen dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Kriteria pengukurannya adalah sebagai berikut (Imam Ghozali, 2011:106):

- a. Jika *tolerance* > 10% dan *VIF* < 10%, maka tidak terjadi multikolinieritas.
- b. Jika *tolerance* < 10% dan *VIF* > 10%, maka terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varian yang konstan dari suatu observasi ke observasi lainnya (Imam Ghozali, 2011). Uji heteroskedastisitas dapat dilihat dengan grafik plot (*scatterplot*) dimana penyebaran titik-titik yang ditimbulkan terbentuk secara acak, tidak membentuk pola tertentu, serta arah penyebarannya berada di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y.

4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji model regresi linier terkait ada atau tidaknya korelasi antar kesalahan pengganggu (residual) periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya (Imam Ghozali, 2011).

Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi dalam regresi linier bisa dapat dilihat dengan menggunakan uji *Durbin-Watson (D-W Test)*. Menurut Singgih Santoso (2012) dalam pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi dengan menggunakan *Durbin Watson Test (D-W Test)* sebagai berikut:

- a. Bila nilai D-W terletak dibawah -2 berarti diindikasikan ada autokorelasi positif.

- b. Bila nilai D-W terletak diantara -2 sampai +2 berarti diindikasikan tidak ada autokorelasi.
- c. Bila nilai D-W diatas +2 berarti diindikasikan ada autokorelasi negatif.

3.4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Alat analisis yang pada penelitian ini adalah regresi dan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel penelitian dengan variabel terikatnya. Perhitungan data dengan menggunakan software SPSS versi 22.0.

Uji normalitas, uji multikoleniaritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas adalah uji asumsi klasik yang wajib dilakukan sebelum melakukan analisis linear berganda dan uji interaksi. Selanjutnya, *Moderated Regression Analysis (MRA)* yang merupakan analisis dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai serta untuk menentukan apakah pemoderasi yaitu reward mempengaruhi hubungan antar variabel yaitu variabel terikat dan variabel bebas. Keunggulan dari uji interaksi ini adalah untuk mendapatkan hasil atas variabel moderasinya apakah memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel terikat pada variabel bebas.

Persamaan regresi penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_t$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_t$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_1 X_3 + b_5 X_2 X_3 + e_t$$

Keterangan:

$$X_1 = \text{Motivasi}$$

- X2 = Komitmen
- X3 = *Reward* (variabel moderasi)
- Y = Kinerja
- et = error term

Hasil regresi dari persamaan di atas dapat terjadi dengan kemungkinan sebagai berikut:

1. Jika hasil dari uji variabel motivasi dan komitmen pada persamaan (1) atau persamaan (2) signifikan atau sebaliknya pada persamaan (1) dan (2) tidak signifikan dan uji variabelnya interseksi pada persamaan (3) signifikan, maka reward merupakan variabel moderasi
2. Jika hasil dari uji variabel motivasi dan komitmen pada persamaan (1) atau persamaan (2) signifikan atau sebaliknya tidak signifikan dan uji interseksi pada persamaan (3) tidak signifikan, maka reward bukan variabel moderasi
3. Jika hasil dari uji variabel motivasi dan komitmen pada persamaan (1) tidak signifikan dan hasil uji variabel motivasi dan komitmen pada persamaan (2) dan uji variabel interseksi pada persamaan (3) signifikan, maka reward merupakan variabel moderasi
4. Jika hasil dari uji variabel motivasi dan komitmen pada persamaan (1) tidak signifikan dan hasil uji variabel motivasi dan komitmen pada persamaan (2) dan uji variabel interseksi pada persamaan (3) tidak signifikan, maka reward bukan variabel moderasi

3.4.6 Uji Hipotesis

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dengan langkah membandingkan dari t_{hitung} dengan t_{tabel} . Nilai t_{hitung} dapat dilihat dari hasil pengolahan data *Coefficients*. Menurut Ghozali (2011) Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan berdasarkan hasil pengujian terhadap hasil regresi dengan menggunakan uji t dengan p-value pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan sebesar 0,05 adalah sebagai berikut:

- a. Jika p-value >0.05 , maka H_0 diterima. Artinya tidak berpengaruh signifikan secara parsial.
- b. Jika p-value <0.05 , maka H_0 diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan secara parsial.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Beberapa kesimpulan penelitian ini sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar
2. Terdapat pengaruh positif komitmen terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar
3. Terdapat pengaruh positif reward terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar
4. *Reward* memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar
5. *Reward* memoderasi pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Natar

5.2 Saran

Saran yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Perlu adanya penghargaan atau pengakuan atas kinerja pegawai yang baik dan berprestasi karena berdasarkan indikator motivasi para pegawai cukup besar termotivasi dengan adanya pengakuan dan promosi yang diberikan.

2. Hasil penilaian menyatakan terdapat beberapa hal yang masih kurang seperti dalam indikator kinerja, hal ini dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Oleh karenanya Kantor KPP Pratama Natar hendaknya dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mengadakan kegiatan dan pelatihan untuk meningkatkan komitmen dimana setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama agar membuka pengetahuan dan keterampilan pegawai menjadi lebih luas sehingga hasil kerja pegawai selain terselesaikan dengan baik dan tepat waktu namun juga bebas keluhan.
3. Mengingat besarnya pengaruh penguatan reward terhadap kinerja, Kepala Kantor KPP Pratama Natar perlu lebih memperhatikan reward non financial terhadap pegawai Kantor KPP Pratama Natar. Reward non financial bisa berupa pujian, pengakuan maupun pemasangan foto karyawan dengan kinerja terbaik di Kantor KPP Pratama Natar.

DAFTAR PUSTAKA

- Amar, A.D. (2004) "Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 Issue: 2, pp.89-101
- Amar, A D and Hlupic, Vlatka (2016) "Leadership for knowledge organizations", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19 Issue: 2, pp.239-260,
- Armstrong, Michael. 2009. *Handbook of Human Resource Management Practice* (11th edition). London: Kogan Page.
- Buech, Veronika I.D. Alexandra Michel, Karlheinz Sonntag, (2010) "Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 Issue: 4, pp.507-525
- Castro, Marcela Lage Monteiro de, Mário Teixeira Reis Neto, Cláudia Aparecida Avelar Ferreira, Jorge Filipe da Silva Gomes, (2016) "Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model", *Business Process Management Journal*, Vol. 22 Issue: 6, pp.1139-1169
- Chrisnanda Dody, 2017. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan di PT. Mas Sumbiri. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS* 19 (edisi kelima.) Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L. John M. Ivansevich dan James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske. 2012. *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Irefin Peace, Mohammed Ali. (2014) "Mechanic Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 19, Issue 3, Ver. I

- Lazzarotti, Valentina, Lars Bengtsson, Raffaella Manzini, Luisa Pellegrini, Pierluigi Rippa, (2017) "Openness and innovation performance: An empirical analysis of openness determinants and performance mediators", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 20 Issue: 3, pp.463-492
- Mahardhika Rangga, Djahur Hamid, Ika Ruhana (2013) "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)" Malang: Universitas Brawijaya
- Moon, Hyung Koo and Choi, Byoung Kwon (2014) "How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 17 Issue: 1, pp.85-10
- Nawawi, Hadari. 2003. *Perencana Sumber Daya Manusia (SDM) Untuk Organisasi Profit Kompetitif*. Yogyakarta: Universitas Gajahmada
- Nnaji-Ihedimah, Nnadozie Chijioke, Egbunike, Francis Chinedu, (2015) "Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis", *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.4
- Ranjan Rashmi, Umesh Mishra, (2017), "Impact of Rewards on Employee Performance: A Case of Indian Oil Corporation", *Patna Region IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 19, Issue 6. Ver. II*
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. 2010. *Essentials of Organizational Behavior*. (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Williams, Scott David (2004) "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 Issue: 3, pp.187-204,